

УДК 330.342:658

**М.О. Тиханський, ст. гр. АДМ-15-2М, В.О. Липчанський, доц.,
канд. пед. наук**

Центральноукраїнський національний технічний університет

Проблеми формування стратегії розвитку машинобудівного підприємства

У статті розглянуто особливості стратегічного підходу до ведення бізнесу та досліджено поняття стратегії підприємства. Виявлено проблеми формування та реалізації стратегії розвитку машинобудівних підприємств України.

стратегія, машинобудування, стратегічний підхід, стратегія розвитку, проблеми машинобудування, формування стратегії машинобудівного підприємства, диверсифікація діяльності машинобудівних підприємств, розробка стратегії

Постановка проблеми. Найважливіша проблема будь-якого підприємства чи організації, що орієнтується на успіх та функціонує в сучасних умовах господарювання, - це проблема його виживання і забезпечення безупинного розвитку. Ефективне вирішення цієї проблеми полягає у створенні й реалізації конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі ефективної розробленої стратегії розвитку підприємства, зокрема машинобудівного.

Машинобудівна галузь України має потужний потенціал. Однак значний спад виробництва у галузі, відповідно зниження життєвого рівня значної кількості людей в останні роки, свідчать, з одного боку, про невідповідність або низький рівень узгодженості функціонування підприємств галузі з потребами суспільства, а з іншого, з проблемами ефективного використання наявних у них потенційних можливостей в умовах прискорених ринкових трансформацій і змін зовнішнього середовища. За таких умов стратегічний підхід до ведення бізнесу є неминучим [1, с. 228].

Стратегія стає об'єктивною засадою для формування відповідей на такі важливі для підприємства питання: в якій галузі або на яких ринках повинне функціонувати підприємство; як розподілити

найефективніше обмежені ресурси; як вести конкурентну боротьбу тощо. У зв'язку з цим, стратегічний напрямок для кожного підприємства є пріоритетним, оскільки визначає генеральний план руху організації та її працівників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями розробки стратегії розвитку підприємства та етапів її побудови займалися багато зарубіжних та вітчизняних вчених, серед яких І. Ансофф, Ж.-Ж. Ламбен, Б. Карлоф, А. Томпсон і А. Стрікленд, а також О. Є. Кузьмін, З. Є. Шершньова, С. В. Оборська, Ю. М. Ратушний, В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань, О. І. Ковтун та інші.

Незважаючи на те, що дослідженню стратегії розвитку присвячено достатньо робіт, єдиного тлумачення даного поняття не існує, а особливості формування стратегії та її реалізації саме на машинобудівних підприємствах розкрито не повністю та вимагає додаткових уточнень в даному напрямку.

Цілі статті. Метою дослідження є виявлення проблем розробки та реалізації стратегії розвитку машинобудівного підприємства.

Виклад основного матеріалу. Стратегічний підхід до управління організацією в останні часи стає доволі популярним, що ґрунтується на ряді переваг. За допомогою вибору стратегічного спрямування керівництво має змогу визначити основні пріоритети розвитку, націлює менеджерів усіх рівнів на перспективне мислення, сприяє чіткій координації зусиль персоналу, робить організацію та країну, у якій вона функціонує, більш конкурентоспроможною та перспективною [2, с. 3].

Стратегічне мислення вимагає від управлінців мислити наперед, мати обґрунтований план дій, тобто мати певну стратегію.

Слово «стратегія» походить від грецького *strategia* («стратос» - військо, «аго» - веду), тобто за походженням це військовий термін. Так, він означає військове мистецтво, що вивчає закономірності та характер війни, теоретичні основи планування, підготовки і проведення крупних військових операцій із заздалегідь сформульованими стратегічними завданнями.

Уперше термін «стратегія» запозичив у військових і використав у економіці для визначення одного із видів керівництва будь-яким комерційним підприємством А.Чендлер-молодший у 1962 році. Власне з того часу розпочався етап стратегічного планування на підприємствах в умовах ринкової економіки.

Термін «стратегія» використовується нині в багатьох сферах суспільного життя. Щодо терміну «стратегія підприємства (фірми)», то тут існує чимало визначень.

Доцільно розглянути деякі доробки науковців стосовно даного поняття.

І. Ансофф визначає стратегію як «набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності» [3].

Ж.-Ж. Ламбен [4] визначає стратегію як детальний всебічний комплексний план, спрямований на здійснення місії та досягнення цілей організації з максимальною ефективністю. Б. Карлоф вважає, що «стратегія є узагальненою моделлю дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії» [5]. Проте в цьому визначенні не враховано зовнішнє середовище, яке є головною умовою формування принципів стратегічного управління підприємством.

Українські науковці З. Є. Шершньова, С. В. Оборська, Ю. М. Ратушний дають таке визначення: «стратегія – це конкретизована у певних показниках позиція в середовищі, яку займає підприємство, це – своєрідний погляд на внутрішнє і зовнішнє середовище і спроба знайти способи ефективного пристосування до зовнішніх, невідконтрольних фірмі факторів за допомогою здійснення необхідних змін елементів та їхніх комбінацій внутрішнього середовища [6].

О. І. Ковтун визначає, що формально стратегія – це план альтернативних адаптивних дій (хоча фактично – це власне самі дії чи навіть пошук (план) дій) щодо завоювання підприємством вигідного становища на ринку і досягнення стійкої конкурентної переваги для (з метою) забезпечення майбутньої прибутковості [7].

Спробуємо узагальнити визначення та підходи до поняття стратегії, де стратегія - це:

- система організаційно-економічних заходів для досягнення довгострокових цілей підприємства;
- обґрунтування перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища;
- генеральний напрямок розвитку підприємства, який забезпечує узгодження його цілей і можливостей та інтересів усіх суб'єктів;

- ефективну ділову концепцію досягнення конкурентних переваг підприємством;
- сукупність перспективних орієнтирів для роботи підприємства;
- план дій, що визначає пріоритети розв'язання проблем і ресурси для досягнення основної мети [8, с. 228].

Аналізуючи наведені визначення, можна констатувати, що більшість авторів вважають стратегію комплексом дій, напрямом, планом, які забезпечать досягнення саме довгострокових цілей організації як єдиного цілого.

Отже, стратегія - це визначення перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища [9, с. 5].

Варто також враховувати, що стратегія діяльності підприємства не обов'язково передбачає його позитивний розвиток. Все залежить від того, які цілі вибрані й на якому рівні [10, с. 320].

Враховуючи проблеми і тенденції розвитку машинобудівної галузі, кожне підприємство цієї галузі повинно приймати ефективні управлінські рішення в сфері стратегічного розвитку, щоб зайняти відповідне становище на ринку.

На даний час в Україні склалася ситуація, коли машинобудівні підприємства на вимогу ринку змінюють свої форми та напрямки роботи.

Диверсифікація діяльності машинобудівних підприємств переважно здійснюється у таких двох основних формах:

1. Розширення номенклатури і асортименту виробів, організування виробництва і випуску нових видів продукції в межах своєї галузі, тобто збільшення кількості модифікацій певного виду виробів і товарів, які задовольняють попит окремих груп споживачів. Це відбувається найчастіше на тих ринках, де існує сильна конкуренція. Тут слід зробити застереження, бо можлива також удавана, фіктивна диверсифікація продукту, коли за незмінної якості змінюють лише упаковку чи дизайн і пропонують продукт як новий та за вищу ціну.

2. Вихід за межі основного бізнесу, проникнення в нові галузі та сфери господарювання, який може здійснюватися як через створення нових підприємств, так і скуповуванням їх або злиття з ними.

Внаслідок цього відбувається перехід від односторонньої виробничої структури до багатoproфільного виробництва, тобто підприємства і компанії поступово перетворюються на багатогалузеві комплекси.

Узагальнення досвіду господарювання в країнах з розвинутою економікою та в Україні показує, що диверсифікація діяльності підприємств має процесний характер і повинна здійснюватись в певній послідовності згідно із заздалегідь розробленим проектом [1, с. 229].

Відповідно до вказаних змін машинобудівні підприємства вимушені формувати інші, більш адаптовані стратегії розвитку.

Вітчизняні машинобудівні підприємства, залежно від сфер виробництва, повинні розробляти власну стратегію розвитку, яка формується під впливом ситуації функціонування підприємств, враховуючи характерні риси стратегії та типову схему розроблення стратегії, яка передбачає такі етапи:

- 1) усвідомлення місії підприємства, уточнення і встановлення цілей;
- 2) вивчення стану зовнішнього середовища та ступеня його впливу на діяльність;
- 3) аналіз стану підприємства, галузі й становища підприємства в ній;
- 4) формування системи стратегічних завдань розвитку підприємства;
- 5) розроблення альтернативних варіантів розвитку підприємства;
- 6) оцінка та вибір стратегії розвитку підприємства;
- 7) здійснення заходів, що спрямовані на реалізацію розробленої стратегії розвитку підприємства;
- 8) моніторинг реалізації стратегії та оцінка необхідності її коригування.

Серед складових проекту організації диверсифікації діяльності машинобудівних підприємств щільне місце повинна займати її стратегія. Ухвалюючи рішення про диверсифікацію діяльності машинобудівного підприємства, необхідно визначити шляхи її здійснення, тобто обрати відповідну стратегію диверсифікації.

Доцільно назвати такі найголовніші стратегії диверсифікації:

- стратегія входження в нову галузь – поглинання “з нуля” спільне підприємство;
- стратегія диверсифікації у неспоріднені галузі;

- стратегія згортання і ліквідації;
- стратегія реструктурування, відновлення і економії;
- стратегія багатонаціональної диверсифікації.

Перші три об'єднують способи диверсифікації, а три останні – стратегії для посилення позицій вже диверсифікованої форми [1, с. 231].

Зазначимо, що кожне машинобудівне підприємство перебуває в різних умовах функціонування, тому реалізація стратегії розвитку буде успішною тоді, коли управлінський персонал на усіх рівнях організаційної структури підприємства чітко розумітиме поставлені цілі, гнучко реагуватиме на зміни та прийматиме найменш конфліктні рішення.

Українські підприємства, котрі своєчасно будуть прогнозувати стратегію свого розвитку, зможуть значно знизити вплив негативної економічної ситуації на свій фінансовий стан, зберегти кадровий потенціал і вийти із кризи з найменшими втратами [10, с. 323].

Висновки. Таким чином, формування стратегії розвитку машинобудівного підприємства є обов'язковим інструментом управління підприємством в умовах плінного зовнішнього та внутрішнього середовища.

Отже, при розробці стратегії розвитку машинобудівного підприємства важливо враховувати наступні особливості:

- процеси диверсифікації підприємств даної галузі;
- високий рівень конкуренції;
- капіталоемність та масштабність машинобудівних підприємств тощо.

Стратегія машинобудівного підприємства також повинна представляти собою сукупність декількох стратегій розвитку. Вона має враховувати можливості інших підприємств відповідної галузі, а інтереси між ними бути попередньо узгоджені.

Список літератури

1. Петрович Й. М. Основні аспекти адаптації машинобудівних підприємств до змін зовнішнього середовища в умовах ринкових трансформацій / Й. М. Петрович // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2009. – № 649 : Логістика. – С. 228–234.
2. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій : Підруч. для студ. вищ. навч. закл. — К. : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. — 496 с. — Бібліогр. : с. 480–485.

3. Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. / И. Ансофф; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
4. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: пер. с франц. / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб.: Наука, 1996. – 267 с.
5. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Б. Карлоф. – М.: Прогресс, 1991. – 453 с.
6. Шершньова З. Є., Оборська С. В., Ратушний Ю. М. Стратегічне управління: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2001. – 232 с.
7. Стратегії підприємства: монографія / Ковтун О. І. – Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2008. – 424 с.
8. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
9. Горелов Д.О. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Д.О. Горелов, С.Ф. Большенко. – Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. – 133 с.
10. Савченко Ю. Т. Формування стратегії розвитку машинобудівних підприємств у ланцюгу поставок / Ю. Т. Савченко // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Логістика. - 2014. - № 811. - С. 316-324. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2014_811_50.

Одержано 11.05.17

УДК 330.142.26

С.А. Фрунза, доц., канд. екон. наук, Н.М. Макарицька, магістр гр.ФК-15 -2М

Центральноукраїнський національний технічний університет

Основні напрями ефективного використання оборотного активу сільськогосподарського підприємства

У статті досліджено теоретичні аспекти сутності категорії "оборотні активи", особливості формування та використання оборотних активів сільськогосподарського підприємства. Розглянуто підходи до управління оборотних активів на підприємстві, а також запропоновані напрями ефективного фінансування та використання оборотного активу.

оборотні активи, оборотні засоби, оборотні кошти, оборотний капітал, механізм управління оборотними активами